

ECONOMÍA
INNOVACIÓN
ORGANIZACIONES
GESTIÓN HUMANA
RESPONSABILIDAD SOCIAL
FINANZAS
TIC
MERCADOS
GESTIÓN HUMANA
RESPONSABILIDAD SOCIAL
GESTIÓN HUMANA



Revista **GeON**

Gestión - Organizaciones - Negocios

ISSN 2346 - 3910

Volumén 2 No 1

Enero a Junio 2015

Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos
VILLAVICENCIO - COLOMBIA



**Universidad
de los Llanos**

La universidad de cara a la sociedad
por la acreditación institucional

40
Años

GESTIÓN ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional para el Grupo Empresarial OASIS Ltda. del municipio de Puerto Gaitán por Ángela Rey – Kent Hurtado

Kent Northon Hurtado Ramírez
Administrador de Empresas
sir_plonthon@hotmail.com
@kentnorthon1

Ángela Paola Rey Plazas
Administrador de Empresas
anggelyta_024@hotmail.com
@AnggelaRey

Resumen

Las empresas tienen el reto de sobrevivir hoy en un entorno cambiante, donde solo aquellas que logren superar los desafíos que se presentan día a día logran mantenerse en el mercado. El Grupo Empresarial Oasis Ltda., es una microempresa del departamento del Meta que quiere mejorar sus procesos administrativos y su posición en el mercado, organizando estructuralmente la empresa y estandarizando sus procesos productivos. El proyecto se realizó con el objetivo de proponer una estructura administrativa y organizacional por procesos para la empresa Grupo Empresarial Oasis Ltda., con el propósito de establecer un modelo de organización acorde con la estrategia de negocio que ha venido desarrollando la empresa en sus pocos años de creación.

Esta propuesta se desarrolló mediante el diseño de una estructura organizacional por procesos de acuerdo a la naturaleza del negocio, la elaboración de un manual de funciones con el propósito de tener claridad en la descripción y funciones de los puestos de trabajo, y el diseño de manuales de procedimientos para estandarizar y mejorar sus procesos productivos.

Palabras clave

Direccionamiento Estratégico, Estrategia, Estructura Orgánica, Gestión Procedimiento, Proceso, Visión, Misión

Abstract

Companies are challenged to survive in a changing environment today where only those who manage to overcome the challenges that arise day to day manage to stay on the market. The Oasis Ltda., Business Group is a micro of Meta who wants to improve their administrative processes and their market position, the company structurally organizing and standardizing their production processes. The project was carried out with the aim of proposing an administrative and organizational structure for the company processes Oasis Grupo Empresarial Ltda., For the purpose of establishing an organizational model in line with the business strategy that has been developing its business in a few years creation.

This proposal was developed by designing an organizational structure by processes according to the nature of business, the development of a manual of functions in order to have clarity in the description and functions of the job, and design manuals procedures to standardize and improve their production processes.

Keyword

Strategic Management; Strategy; Organizational Structure; Process Management; Process; Vision; Mission.

Introducción

En el municipio de Puerto Gaitán, Meta, en el kilómetro 128 vía Rubiales, se encuentra ubicado el Grupo Empresarial OASIS Ltda., fundado el 19 de Septiembre de 2011, empresa familiar, la cual se ha venido desarrollando como su labor principal el tratamiento y la comercialización de agua potable en bolsas y botellones, estableciendo contratos y

distribuyendo principalmente a las empresas petroleras de la zona, de igual forma a las empresas de reparación vial, sus principales clientes.

La empresa también tiene inscrita en la cámara de comercio como actividades de su objeto social, el alquiler de maquinaria pesada y servicio de transporte, aunque estas dos no las desarrolla. Es una empresa netamente familiar cuya idea de negocio surgió de la experiencia previa de su actual gerente, quien tuvo varias plantas de agua en Villavicencio y junto con su esposa registraron su marca propia H2O CRISTALINA.

Aunque la empresa ha tenido un buen desarrollo comercial en la zona, presenta una serie de problemas administrativos, entre los cuales se encuentran la disminución en ventas, elevación de los costos de producción en la planta de tratamiento y aumento en la rotación de personal.

Por lo anterior, su junta de socios vio la necesidad de buscar ayuda en el consultorio empresarial de la universidad de los Llanos buscando profesionales y estudiantes que le brindaran la asesoría para poder encaminar y diseñar su plataforma estratégica, manuales de funciones y procedimientos, así como el diseño de su estructura orgánica por procesos.

Desarrollo

Definición de la problemática

La empresa Grupo Empresarial Oasis Ltda. lleva funcionando 3 años desde septiembre del 2011, fecha desde la cual la empresa ha resultado ser un buen negocio para sus socios, sin embargo se han presentado situaciones que en el último año han venido surgiendo. Dentro de la problemática encontrada se tiene que la empresa carece de una estructura organizacional definida, falta perfiles de cargo y manuales de funciones -lo que ha repercutido en la constante rotación de personal por no tener claridad para seleccionar personal idóneo-, falta de

caracterización de los procesos que impide la buena ejecución de las actividades y el diseño de manuales de procesos para la estandarización de estos, lo que evidentemente ha aumentado los costos de producción, ocasionando repetición en tareas y falta de coordinación en los procesos.

Así mismo, la empresa no cuenta con un diagnóstico real de su entorno, tanto interno como externo, lo que ha obstaculizado llevar a cabo un direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos, políticas principios y valores) para fijarse un horizonte y metas concretas, ya que a pesar de tener un amplio mercado, éste no ha podido ser aprovechado.

Contratiempos que son generalmente comunes en este tipo de empresas ya que como lo menciona Adriani y Col (2003)

[...] la deficiencia de las mipymes radica en su sistema de gestión sin direccionamiento claro, desorden e improvisación en sus procesos, desmotivación y deshumanización de su recurso humano, falta de un sistema de información y de un diagnóstico adaptado a su situación (p. 36).

Dificultades que a la larga llevan a la empresa a un estancamiento y a la pérdida total de la cuota de mercado que posee, a imposibilitarla para establecer contratos de manera formal con algunas empresas petroleras de la zona, que exigen como requisitos que las empresas con las que se contrate estén administrativamente organizadas; así como a seguir aumentando sus costos de producción y gastos administrativos, lo que traerá consigo las pérdidas acumuladas en las utilidades.

El trabajo se elaboró teniendo en cuenta, en primera medida, una serie de visitas realizadas a la planta operativa de El grupo empresarial Oasis Ltda. ubicada en el kilómetro 128 municipio de Puerto Gaitán vía Rubiales, donde se realizaron las actividades preliminares como establecer el cronograma de actividades que se iban a llevar a cabo con los empleados, personal administrativo y demás, y también conocer el entorno donde funciona la empresa.

Para llevar a cabo el desarrollo de la propuesta, en la empresa se definieron entre los objetivos específicos la realización de un diagnóstico estratégico para la conocer la situación actual de la empresa y así poder desarrollar el direccionamiento estratégicos. Como segundo objetivo se estableció la elaboración de la estructura organizacional por procesos de la empresa, la caracterización de estos y la elaboración del respectivo manual de proceso, y por último la elaboración de los manuales de funciones.

Fundamentación teórica

Para dar base teórica al trabajo que se emprendía se consultaron varios autores con el fin de tener una base y una guía a la hora de abordar cada uno de los objetivos a desarrollar. Teniendo en cuenta el primer objetivo a desarrollar se optó por la teoría de Humberto Serna expuesta en su libro de Gerencia Estratégica (1994). El diagnóstico estratégico según Serna (1994)

[...] es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p. 74).

Por su parte,

El direccionamiento estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día (Serna, 1994, p. 76).

El segundo objetivo a desarrollar fue la elaboración de los manuales de procedimientos y

la propuesta de la estructura por procesos, para lo cual se optó por la teoría de Rigoberto Martínez (1994) y la Said y Valerio (2012).

También es preciso agregar que los manuales de procedimientos u operaciones permiten el desarrollo de manera fácil y estandarizada de las actividades que conllevan al desarrollo de un proceso, ya que

[...] se han convertido en facilitadores al interior de las organizaciones al contribuir a la ejecución correcta y oportuna de las actividades encomendadas al personal, propiciando de esta manera la uniformidad en el trabajo, el ahorro de tiempo, de esfuerzos, la maximización de los recursos humanos, tecnológicos y financieros y el mejoramiento de la gestión (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2011).

Por su parte, Martínez (1994) menciona que “una empresa que comienza a tener dificultad en conocer las actividades y las finalidades de sus demás departamentos y donde no se tiene claridad de la responsabilidad y la autoridad necesita de manera urgente implementar un manual de procedimientos” (p. 28).

La organización por procesos no abandona la estructura, sólo que ésta se vuelve más flexible y se adapta a las nuevas circunstancias. El proceso agrega valor y transforma. Todos reciben algo y lo transforman para entregárselo a la tarea siguiente. Los procesos consumen recursos, es decir que para poder ejecutar las tareas necesita insumos, que pueden ser desde datos para generar información hasta la infraestructura necesaria para trabajar (Said & Valerio, 2012).

Y para el tercer objetivo se optó por la fundamentación teórica de los autores Pérez (1999) y Fernández (2005).

Pérez (1999) define la elaboración de manuales de funciones como

[...] la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante

en el marco de unas determinadas condiciones ambientales (p. 48).

Por su parte, para Fernández (2005), el análisis y descripción de puestos de trabajo, [...] es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los empleados y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización (p. 74).

Aportes al proyecto

En el desarrollo del diagnóstico estratégico realizado a la empresa se pudo establecer que su parte interna tiene muchas debilidades en cuanto a su área de recurso humano, pues no cuenta con procesos de selección de personal establecido ni manuales de funciones para sus empleados; su área de tecnología es precaria pues no cuentan tampoco con programas contables ni administrativos sino que todos los procesos se hacen de forma manual. Su área de producción, aunque está muy bien implementada, carece de estandarización de los procesos que se realizan.

El área externa para la empresa presenta aumento progresivo de competidores y existencia de muchos productos sustitutos en el mercado, así como la rígida reglamentación en la parte legal sobre las condiciones y normatividad que se debe cumplir para la captación y tratamiento de aguas subterráneas para que pueda ser de consumo humano.

Respecto al direccionamiento estratégico se estableció su misión, visión, reseña histórica, principios, valores y la estrategia bajo la cual la empresa está ubicada en este momento según el estudio hecho con la matriz PEYEA y los resultados arrojados por esta, que determinaron a la empresa en un cuadrante competitivo por lo cual debe hacer uso de estrategias como diversificación de su producto, integración horizontal y expansión del mercado.

De la misma manera se procedió a desarrollar la estructura organizacional por procesos en la cual se establecieron los procesos estratégicos de la empresa como lo son la planeación estratégica, el direccionamiento estratégico, las políticas y la gestión administrativa.

Como procesos misionales de la empresa se determinaron los siguientes: a) la captación, tratamiento y el envase de agua tratada para el consumo humano; b) la comercialización de esta y la distribución del producto al cliente y para finalizar; c) los procesos de apoyo en los cuales se ubicaron la gestión administrativa, gestión de recurso humano y gestión financiera.

De la misma manera se procedió a desarrollar, mediante un formato aprobado y elaborado con la participación de la junta directiva, el manual de procesos de la empresa en donde se estableció en cada uno de estos la caracterización, su respectivo flujograma y el paso a paso de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la planta.

Por último se realizaron los manuales de funciones para cada uno de los cargos con los que cuenta la empresa, que en total son 12 empleados, en el nivel administrativo: 1 gerente general, 1 administrador, 1 auxiliar administrativo, 1 asesor de ventas y en el nivel operativo: 7 auxiliares de planta, 1 distribuidor.

Conclusiones

El Grupo Empresarial Oasis Ltda., aunque tiene una muy buena posición en el mercado, carece de estrategias que lo ayuden a consolidar más su marca H2O Cristalina, lo cual le ha impedido ampliar más su cuota de mercado, teniendo la posibilidad de hacerlo.

El diagnóstico estratégico elaborado le permitió ver a la junta directiva del Grupo Empresarial Oasis Ltda., factores que no habían tenido en cuenta a la hora de establecer planes de acción para su empresa, como es el caso de los factores externos de aumento de la competencia

en el sector, lo que es una amenaza potencial para la empresa.

De igual manera, la propuesta del diseño del direccionamiento estratégico les permitió establecer formalmente las bases sobre las cuales se fundamenta la empresa, que a pesar de ya completar tres años en el mercado y mantener un buen nivel de crecimiento no contaba con la declaración formal de su objeto social, así como de sus fundamentos y la declaración de su políticas, valores y aspiraciones.

El diseño de los manuales de procesos y la caracterización de estos y el diseño de una estructura organizacional por procesos ayudó al Grupo Empresarial Oasis Ltda. a determinar y darse cuenta del por qué últimamente estaban presentando incremento en los costos de producción, ya que al no estar estandarizado dicho proceso, los empleados en muchas ocasiones y por no tener la claridad de este, incurrieron en el uso de más materia prima de la que se debía usar, duplicidad en las actividades del proceso, entre otras acciones que le estaban generando más costos al proceso y de manera encadenada, disminuyendo la utilidad por producto.

La parte del diseño del manual de funciones para la organización permitió que cada uno de los empleados conociera de manera formal las funciones y los requisitos necesarios para ocupar cada uno de los cargos en la empresa, así como las relaciones, tanto externas como internas que debe manejar su cargo y la línea de mando que permite un mejor desenvolvimiento de los empleados en cada uno de sus cargos, ya que conocen el área al que pertenecen y a quién deben responderle por su actividades, lo que generará en los empleados confianza y seguridad, ya que sus funciones y actividades están establecidas.

Referencias

Adriani, C. (2003). Un nuevo sistema de gestión para lograr Pymes de clase mundial. Bogotá: Editorial Norma.

Departamento Administrativo de la Función Pública (2011). Guía para la elaboración de manuales de procedimientos. Bogotá: Imprenta Nacional.

Fernández López, A. (2005). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Bogotá: GestioPólis.

Martínez, R. (1994). Manual de procedimientos: elaboración implementación mejoramiento continuo. Bogotá: Corporación Colombiana de Organizaciones y Métodos.

Pérez, M. (1999). Dirección de personal, organización y técnicas. Barcelona: Evade.

Said, M., & Valerio, S. (2012). Organización funcional & organización por procesos. Blog.

Serna, H. (1994). Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión. Bogotá: 3R Editores.